

# DISPOSITIVO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 2018-2019



## DOCUMENTO MARCO

Formación  
de Formadores

Dirección Nacional de  
Formación Docente Inicial

**INFoD**  
Instituto Nacional de Formación Docente

Secretaría de Innovación  
y Calidad Educativa



Ministerio de Educación,  
Cultura, Ciencia y Tecnología  
Presidencia de la Nación

**Ministro de Educación,  
Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación**  
Alejandro Finocchiaro

**Secretario de Gobierno de Cultura**  
Pablo Avelluto

**Secretario de Gobierno de Ciencia,  
Tecnología e Innovación Productiva**  
Lino Barañaño

**Titular de la Unidad de Coordinación General del  
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología**  
Manuel Vidal

**Secretario de Gestión Educativa**  
Oscar Ghillione

**Secretaria de Innovación y Calidad Educativa**  
Mercedes Miguel

**Secretaria de Políticas Universitarias**  
Pablo Domenichini

**Secretaria de Evaluación Educativa**  
Elena Duro

**Secretaria de Coordinación de Gestión Cultural**  
Julieta García Lenzi

**Secretario de Patrimonio Cultural**  
Marcelo Panazzo

**Secretario de Cultura y Creatividad**  
Andrés Gribnicow

**Secretario de Planeamiento y Políticas en Ciencia  
Tecnología e Innovación Productiva**  
Jorge Aguado

**Secretario de Articulación Científico Tecnológica**  
Agustín Campero

**Instituto Nacional de Formación Docente**  
**Directora Ejecutiva**  
Cecilia Veleda

**Director Nacional de Formación Inicial**  
Emmanuel Lista

## Dispositivo de Fortalecimiento Institucional 2018-2019

En el presente documento se brindan orientaciones para el desarrollo del Dispositivo de Fortalecimiento Institucional del Nivel Superior 2018-2019. Asimismo, se pretende dar continuidad al proceso de fortalecimiento institucional desarrollado durante los años 2016 y 2017 en el marco de las acciones del Plan Nacional de Formación Permanente.

El Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021 (PNFD), Resolución CFE N° 286/16, establece cuatro principios que orientan las políticas nacionales dirigidas al conjunto del Sistema Formador: justicia educativa, valoración de los docentes, centralidad de la práctica y renovación de la enseñanza. Estos cuatro principios se plasman en tres grandes objetivos, de los cuales, el primero es mejorar la calidad de la formación inicial. El Dispositivo de Fortalecimiento Institucional 2018-2019 se focaliza en este primer objetivo y las siguientes líneas de acción establecidas: “afianzar la formación de los equipos directivos y los profesores de instituciones formadoras”; “consolidar la formación en la práctica profesional”; “apoyar la mejora de la dimensión institucional del Sistema Formador”.

A su vez, el Programa de Formación Permanente “Nuestra Escuela” (Resolución N° 316/17) establece un segundo trayecto para el período 2017/2021, orientado a fortalecer las prácticas de enseñanza y de gestión institucional y pedagógica, centrar en el aula las estrategias de formación e impulsar un trabajo colaborativo entre las y los docentes.

La Dirección Nacional de Formación Inicial del Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD) propone fortalecer el trabajo llevado a cabo hasta el momento en relación a las líneas de trabajo del PNFD 2017-2021, definiendo para el 2018 dos objetivos que guiarán las acciones del Área Formación de Formadores:

- Profundizar la relación entre la formación inicial y las características, desafíos y problemas que presenta la práctica docente.
- Intensificar las prácticas de enseñanza en la formación docente vinculadas al desarrollo de las capacidades de comunicación y, en particular, de la producción y comprensión de textos.

Dada la complejidad de estos objetivos, desde el Área Formación de Formadores se presentan dos líneas de acción para el año 2018-2019 que involucran distintas estrategias de intervención para desarrollar a nivel jurisdiccional e institucional:

- Actualización Académica en Formación Docente para equipos institucionales de los ISFD que dicten profesorado de Nivel Primario y de Nivel Secundario en Lengua y Literatura y en Matemática.
- Dispositivo de Fortalecimiento Institucional 2018-2019 para el Nivel Superior.

## Propósitos del Dispositivo de Fortalecimiento Institucional

Se propone el desarrollo de un proceso de trabajo al interior de los Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD), de gestión estatal y privada de todo el país, en torno a ejes elaborados y acordados en forma conjunta entre los equipos técnicos jurisdiccionales y el equipo nacional del Área de Formación de Formadores del INFoD. Ejes surgidos con el fin de concretar los objetivos rectores de la Dirección de Formación Inicial.

Se espera que, por medio del trabajo con estos ejes y las diversas estrategias que se generen a partir de las Jornadas Institucionales, los institutos puedan desarrollar una propuesta de trabajo situada que mejore su propuesta formativa, con especial hincapié en la práctica y los desafíos de la enseñanza y del aprendizaje como eje de la formación. Asimismo, se pretende que puedan hacer foco en la capacidad de comunicación –oralidad, escucha, lectura y escritura– en tanto resulta clave para construir aprendizajes, comunicarse y enseñar.

Cabe aclarar que cuando se habla de la práctica se hace referencia a tres dimensiones de la misma: la práctica de los profesores de los ISFD, el campo de la práctica y la práctica de los docentes de los niveles obligatorios que se tiene como horizonte en la formación docente inicial.

De esta manera, a través de espacios institucionales que posibiliten la discusión, el intercambio y la recuperación de experiencias, se podrán profundizar algunos debates y poner en diálogo enfoques teóricos con la práctica de enseñanza que los docentes de los ISFD desarrollan en su ámbito de trabajo profesional. A su vez, se busca generar acuerdos institucionales que contribuyan a la renovación de las propuestas de enseñanza y evaluación.

En este sentido, es importante tener en cuenta, lo que plantea Flavia Terigi<sup>1</sup> cuando considera que “la enseñanza constituye un asunto institucional y el trabajo del docente se comprende mejor si se visualiza como el de una persona que trabaja en un gran sistema institucional, y no tanto como el de un artesano que elabora individualmente el producto de su trabajo”.

## Diagnóstico y desafíos de la formación docente

Durante la última década, el Estado Nacional y los gobiernos provinciales han dado pasos relevantes en lo que concierne a la formación de formadores: se crearon y fortalecieron las Direcciones de Educación Superior (DES) a nivel jurisdiccional; se ofrecieron programas de desarrollo profesional docente, principalmente el Programa Nacional de Formación Docente “Nuestra Escuela”; y se impulsó la renovación y la evaluación curricular de la formación docente para el Nivel Inicial, Primario y Secundario, así como para las modalidades de Educación Especial y Artística, Lengua Extranjera y Educación Física. No obstante estos importantes avances, el sistema formador en la Argentina tiene todavía desafíos y objetivos por cumplir. Un reto central consiste en lograr una mejora sustantiva en las prácticas de formación, con el fin de fortalecer los conocimientos y capacidades profesionales de los egresados de la formación docente.

<sup>1</sup> Terigi, Flavia. (2013). *VIII Foro Latinoamericano de Educación: saberes docentes: qué debe saber un docente y por qué*. - 1a ed. - Buenos Aires: Santillana.

Los dispositivos de evaluación del desarrollo curricular y condiciones institucionales<sup>2</sup> desarrollados a cabo por el INFoD y las jurisdicciones desde 2011 brindaron un diagnóstico de la Formación Docente Inicial. Algunas de las problemáticas detectadas fueron la escasa articulación entre los Campos de la Formación General, de la Formación Específica y de la Práctica Profesional; dificultades para el trabajo conjunto y articulado entre los profesores de los institutos y los docentes coformadores de las escuelas asociadas; y debilidades en torno a la gestión pedagógica a nivel institucional, reforzada por la falta de espacios de trabajo colaborativo entre los docentes formadores. A su vez, tanto a través de la mirada de los estudiantes como la de los propios profesores, se observó que predominan prácticas de enseñanza centradas en la exposición y la explicación de los temas de estudio. Asimismo, se pudo observar una menor presencia de experiencias formativas que incorporen otras modalidades tales como el análisis de casos, la resolución de problemas y el trabajo por proyectos; y una escasa incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en las clases.

Este diagnóstico da cuenta de la necesidad de fortalecer distintos aspectos de la Formación Docente Inicial, particularmente: la articulación entre los distintos campos, la planificación de la enseñanza, la diversidad de experiencias formativas, y la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en las clases. Al mismo tiempo, es necesario promover una gestión pedagógica que apunte a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje al interior de las instituciones, consolidar una comunidad de aprendizaje profesional y un trabajo articulado al interior del plantel docente, así como liderar procesos de transformación y mejora.

Otro diagnóstico que es importante contemplar son los resultados de aprendizaje en la educación obligatoria, de acuerdo a los Operativos Nacionales de Evaluación de la última década y las evaluaciones Aprender de los últimos dos años. En 2016, los resultados del Operativo de Evaluación Aprender a nivel nacional muestran que, en 6° grado del Nivel Primario, el porcentaje de estudiantes que no logra un nivel satisfactorio de aprendizajes en Lengua es del 33,2% (Secretaría de Evaluación Educativa, 2016). En 2017, los resultados de 5°/6° año del Nivel Secundario indican que el 37,5% de los estudiantes en Lengua no logran el nivel satisfactorio (Secretaría de Evaluación Educativa, 2017). Este es un diagnóstico que interpela a las ISFD en dos aspectos.

En primer lugar, la información sobre los aprendizajes en la educación obligatoria convoca a trabajar en el desarrollo de experiencias al inicio y durante la formación docente, con el fin de garantizar un mayor nivel de equidad en los aprendizajes y el desarrollo de la capacidad de comunicación, siendo esta esencial para el pensamiento y la enseñanza. En este sentido, es necesario diseñar propuestas que atiendan a la diversidad de niveles de comunicación alcanzados por los estudiantes, siempre asentadas sobre la confianza en las posibilidades de aprender de los alumnos.

En segundo lugar, los resultados de las evaluaciones nacionales de aprendizaje en la educación obligatoria desafían también al Sistema Formador a repensar las características de la Formación Docente Inicial, buscando mejorar sistemáticamente el desarrollo de conocimientos y capacida-

<sup>2</sup> Durante 2011-2012 se evaluaron los profesorados de Ed. Inicial y Ed. Primaria; durante 2014, en los Profesorados de Ed. Física, Ed. Especial y Educación Artística; y durante 2017 se llevó a cabo la evaluación de los Profesorados de Ed. Secundaria con foco en las siete disciplinas prioritarias: Lengua y Literatura, Historia, Geografía, Matemática, Biología, Física y Química.

des profesionales necesarias para ejercer la docencia hoy en día. Es necesario fortalecer la relación y la coherencia entre la formación inicial y las características, desafíos y capacidades necesarias para la práctica docente.

Por último, a fin de 2017, se aplicaron encuestas a distintos actores participantes de las Jornadas Institucionales en los ISFD con el objetivo de valorar los resultados y relevar información clave para diseñar la nueva propuesta del Dispositivo de Fortalecimiento Institucional para 2018. Entre los aspectos clave que pueden extraerse del análisis de los resultados, se encuentra la necesidad de fortalecer la reflexión sobre la práctica y, particularmente, el vínculo teoría-práctica.

Los resultados señalados anteriormente dan cuenta de grandes desafíos para la formación docente. Es por ello que el Dispositivo de Fortalecimiento Institucional busca promover una mayor autonomía en las instituciones para definir los ejes de trabajo y, consecuentemente, los contenidos y actividades desarrolladas a lo largo de las Jornadas Institucionales. En este marco, asimismo se pretende intensificar las instancias de diálogo y trabajo conjunto entre referentes nacionales, provinciales e institucionales para acordar líneas y socializar las decisiones que se tomen en cada ISFD. El dispositivo tiene como propósito fomentar proyectos de trabajo colaborativo al interior de las instituciones que apunten a lograr mejoras concretas en las prácticas de enseñanza. Las Jornadas Institucionales se plantean, entonces, como instancias específicas de formación, intercambio y trabajo conjunto, pero no agotan el sentido del dispositivo. El objetivo central es el proyecto de trabajo que encare cada institución en el marco de los objetivos y ejes que se acuerden.

## Ejes de Trabajo

Para el **Objetivo 1: Profundizar la relación entre la formación inicial y las características, desafíos y problemas que presenta la práctica docente**, se definieron los siguientes ejes:

- EJE 1- La inmersión en la práctica y la preparación para enseñar:
  - ▾ 1. A. Fortalecimiento de los tres campos de formación
  - ▾ 1. B. Fortalecimiento del campo de la práctica
- EJE 2- Enseñar y evaluar en el marco de las capacidades profesionales
- EJE 3- La interdisciplinariedad
- EJE 4- Sistematización de experiencias y saberes producidos por los formadores

Para el **Objetivo 2: Intensificar las prácticas de enseñanza en la formación docente vinculadas al desarrollo de las capacidades de comunicación y, en particular, de la producción y comprensión de textos**:

- EJE 1- Las prácticas de comunicación: lectura, escritura y oralidad en la formación docente
- EJE 2- Escritura como proceso de registro y práctica reflexiva
  - ▾ 2.A. La escritura y oralidad como espacio articulador y de trabajo colaborativo con las escuelas asociadas
  - ▾ 2.B. La escritura en la propia práctica (de los estudiantes)
- EJE 3- Experiencias literarias

## Propuesta de trabajo

Esta propuesta, enmarcada en el Programa Nacional de Formación Permanente (PNFP) para los Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD), promueve la realización y participación de los equipos directivos, docentes y estudiantes en las jornadas y en las acciones institucionales que de ellas deriven.

Un principio fundamental para esta tarea es el trabajo horizontal, colaborativo y situado, valorizando los saberes derivados de la acción y de las propias experiencias profesionales, institucionales y jurisdiccionales.

El desarrollo del dispositivo espera impulsar recorridos diversos y complementarios, donde cada equipo directivo institucional podrá optar por, al menos, un eje de cada uno de los objetivos propuestos por el Área de Formación de Formadores, para trabajar a nivel institucional.

Para seleccionar los ejes, se recomienda tener en cuenta los nudos, problemas o nuevas necesidades identificadas por el equipo institucional como prioridades que se deben abordar en el ISFD. Se sugiere, entonces, leer detenidamente la propuesta de cada uno de los ejes, así como discutir y pensar cuáles de ellos son relevantes para el abordaje de estas problemáticas. Para esto, es importante recuperar las voces de los diferentes actores institucionales surgidas de los registros y evaluaciones de las jornadas de los años anteriores y de las evaluaciones curriculares.

Las acciones planificadas para el desarrollo de los ejes seleccionados, podrán involucrar al conjunto de los docentes de la institución y/o a grupos específicos (de un campo de formación, de un año de cursada, etc.) dependiendo de las prioridades y necesidades institucionales. Las jornadas, igualmente, estarán destinadas a todo el plantel docente de la institución con el fin de socializar los procesos, acuerdos y producciones a través de la organización de grupos, mesas de trabajo, presentaciones, etc.

Considerando las características de cada uno de los ejes, se presenta el siguiente cuadro que sintetiza con qué ejes se sugiere trabajar junto a los actores de la institución y cuáles solo con grupos específicos.

Objetivos	Ejes sugeridos para trabajar con el conjunto de la institución	Ejes sugeridos para trabajar con grupos específicos
Profundizar la relación entre la formación inicial y las características, desafíos y problemas que presenta la práctica docente.	Enseñar y evaluar en el marco de las capacidades profesionales.	La interdisciplinariedad.
	La inmersión en la práctica y la preparación para enseñar.	Sistematización de experiencias y saberes producidos por los formadores.
Intensificar las prácticas de enseñanza en la formación docente vinculadas al desarrollo de las capacidades de comunicación y, en particular, de la producción y comprensión de textos.	Las prácticas de comunicación: lectura, escritura y oralidad.	Escritura como proceso de registro y práctica reflexiva.
		Experiencias literarias.

Teniendo en cuenta este cuadro, es posible optar por distintas combinatorias; por ejemplo, trabajar con el colectivo institucional en el eje “Enseñar y evaluar en el marco de las capacidades” y, simultáneamente, trabajar con grupos institucionales los ejes “interdisciplinariedad” y “experiencias literarias”. También se pueden elegir los ejes “Las prácticas de comunicación: lectura, escritura y oralidad” con todo el equipo institucional y “Sistematización de experiencias y saberes producidos por los formadores” con un grupo determinado.

Se sugiere, a su vez, diseñar estrategias que permitan involucrar a los estudiantes en esta nueva propuesta de trabajo, con un énfasis puesto en el valor otorgado a su participación en las Jornadas Institucionales del 2016 y 2017, tanto por los equipos institucionales como por los propios alumnos.

La secuencia de trabajo institucional propuesta para este dispositivo prevé las siguientes etapas:

## Año 2018

### ETAPA 1. Definición de los ejes de trabajo

- 1.1 Presentación del Dispositivo de Fortalecimiento Institucional 2018-2019 a los Rectores de los ISFD en un Encuentro Regional y/o Jurisdiccional.
- 1.2. Definición a nivel institucional de los ejes por trabajar.
- 1.3. Planificación de una jornada institucional cuyo principal propósito será la presentación y discusión sobre los ejes de trabajo seleccionados.

### ETAPA 2. Elaboración del plan de trabajo institucional

- 2.1. Planificación de una jornada institucional para elaborar el Plan de trabajo 2018-2019 y/o darlo a conocer.
- 2.2. Enriquecer los recursos de la caja de herramientas.
- 2.3. Encuentro de intercambio jurisdiccional con el objetivo de socializar los planes de trabajo con el fin de enriquecerlos y acordar criterios de seguimiento y monitoreo.

## Año 2019

### ETAPA 3. Desarrollo del plan de trabajo institucional

- 2.1. Elaboración del cronograma anual de las Jornadas Institucionales, con especial hincapié en las instancias necesarias para profundizar el desarrollo del plan de trabajo y socializar los avances.
- 2.2. Implementación y sistematización de las acciones previstas.

### ETAPA 4. Socialización, evaluación y cierre

- 3.1. Preparación y realización de la última jornada cuyo propósito será la evaluación del plan de trabajo.
- 3.2. Encuentro regional y/o jurisdiccional de socialización e intercambio sobre el plan de trabajo desarrollado.

## Materiales y recursos disponibles

Para la realización de esta propuesta de trabajo, los ISFD tendrán a su disposición diferentes materiales y recursos que conforman una denominada “caja de herramientas”. Esta fue elaborada en forma conjunta entre referentes jurisdiccionales y nacionales e incluye una serie de recursos conceptuales y metodológicos que responden a los distintos ejes. Estos materiales están destinados a todos los ISFD del país y los podrán emplear, combinar y/o ampliar según la temática de cada jornada y las prioridades y necesidades jurisdiccionales e institucionales.

Cada “caja de herramientas” incluirá una variedad de recursos entre los que se podrán encontrar:

- Un breve documento en el que se defina el alcance y sentido del eje de trabajo
- Investigaciones sobre la temática.

- Artículos académicos y de divulgación.
- Conferencias, charlas, etc.
- Entrevistas a especialistas que trabajan sobre el tema.
- Situaciones o escenas de la formación docente y de los niveles para los que se forma.
- Recursos audiovisuales como películas, documentales, cortos.
- Recursos artísticos como pinturas, imágenes, fotos, etc.
- Normativas (leyes, resoluciones, documentos curriculares, etc.).
- Consignas y actividades que pueden trabajarse en las jornadas y que recuperan los recursos que contiene la caja.

### Cronograma tentativo

Año	Meses	Acciones	
<b>2018</b>	Abril	Elaboración conjunta de las cajas de herramientas entre el equipo nacional y los equipos técnicos jurisdiccionales.	<b>Seguimiento y Monitoreo</b>
	Mayo/Junio	Encuentro regional de rectores de ISFD para presentar el Dispositivo de Fortalecimiento Institucional 2018-2019.	
	Junio/Julio/ Agosto	Jornada Institucional para presentar el Dispositivo de Fortalecimiento Institucional y los ejes de trabajo. Selección de ejes prioritarios a trabajar.	
	Septiembre/ Octubre	Jornada institucional para la elaboración del plan de trabajo y/o darlo a conocer.	
	Noviembre/ Diciembre	Encuentro de intercambio jurisdiccional para socializar los planes de trabajo y acordar criterios de seguimiento y monitoreo.	
<b>2019</b>	Febrero/ Marzo	Elaboración del cronograma anual de las Jornadas Institucionales.	
	Abril/ Octubre	Desarrollo de las Jornadas Institucionales. Implementación y sistematización de las acciones previstas.	
	Noviembre/ Diciembre	Preparación y realización de la última jornada cuyo propósito será la evaluación del plan de trabajo.	

## Área de Formación de Formadores

### Equipo de trabajo

Claudia Britez  
Rodrigo Chavero  
Liliana Dente  
Lucía Duran  
Claudia Fernández Tobal  
Francisca Fischbach  
Sebastián García  
Graciela López López  
Belén Mercado  
Mariela Paesani  
Andrea Rocca  
Ana Senatore  
Paula Varela

Con la colaboración de los referentes de los Equipos Técnicos Jurisdiccionales de las Áreas de Formación de Formadores y Desarrollo Curricular que en los encuentros nacionales participaron de las primeras discusiones y en la definición de los Ejes.

En especial, quienes intervinieron en la escritura colaborativa y compartieron bibliografía, recursos y materiales para las cajas de herramientas:

Lucia Barbagallo e ISFD (Río Negro)  
Marisa Cascallares (La Pampa)  
Florencia Furlotti (Jujuy)  
María Gabriela Gay (Córdoba)  
Gabriela Gómez Rodríguez (La Pampa)  
Pablo Iturrieta e ISFD (Chubut)  
Marta Olazar (Bs. As.)  
Maria Fernanda Rostagno (San Juan)  
Alexandra Navarro (Bs.As.)

### Equipo de producción gráfico/editorial de la DNPS

#### Coordinación general gráfico/editorial

Laura Gonzalez

#### Diseño colección

Nicolás Del Colle

#### Diagramación y armado

Nicolás Del Colle

#### Producción general

Verónica Gonzalez

#### Corrección de estilos

Iván Gordin

CCC

D

ARRCCO

DISPOSITIVO DE  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL  
2018-2019

